

# ネットワーク組織と官僚制理論

## Network-organizations and Bureaucratic Theory

村上綱実

MURAKAMI Tsunami

The purpose of this article is to examine the relationship between 'Network-organization' and 'Bureaucratic organization'. To understand the relationship: in the first chapter, the meaning of 'Bureaucratic organization' is interpreted in Max Weber's 'Sociology of Law' and 'Sociology of Authority' (Weber, 1976); in the second chapter, the concept of 'Network' is defined while reviewing the precedent studies of 'Network' and 'Network-organization' and then the relationship between 'Network' and 'Bureaucracy' is explained especially in private enterprise organizations; in the third chapter, the empirical questions of 'Network-organization' are pointed out in the economic actions.

キーワード：ネットワーク (network) 官僚制 (bureaucracy) 情報 (information) 組織 (organization) 経営管理 (management)

### 0. はじめに

本論は、「ネットワーク」と「官僚制」の意味と両者の関係を明らかにする。「ネットワーク組織」は、市場競争の激化において、異業種連合の組織間ネットワークの必要性からも、その重要性は増大しているが、「ネットワーク」とは何かに関する一般的了解は成立していない。「官僚制」は、今日、「時代遅れ」とする主張もあるが、われわれの日常生活が官僚制的管理に依存していることも事実である。したがって「官僚制」と「ネットワーク」の関係を明らかにすることは組織論的に重要な意味がある。本論では、最初の章で「官僚制」とは何かを確認し、2の章で「ネットワーク組織」の意味と官僚制との関係を考察し、3の章で、それらの経験的研究への問題提起を行う。また本論において、「情報システム」とは、財務会計管理ソフトやSCMやERPなどのパッケージ・ソフトを導

入するためのコンピュータ・ネットワークのソフトとハード一式を意味するものとする。

### 1. 「官僚制」とは何か

#### (1) 「官僚制」の定義

「官僚制」は、ヴェーバーの『経済と社会 (Wirtschaft und Gesellschaft)』(Weber, 1976)の第1部第3章『支配の諸類型』、第2部第9章『支配の社会学』に、「合法的支配」の最も合理的な純粹型と定義され、その合理性は「形式合理性」である(Weber, 1976:128)。「官僚制」は「支配」の合法的な一形態であり、社会システム全体を維持するための機能を担うサブ・システムとして、他のサブ・システムとの関係において、機能が遂行される。

「支配」とは、ヴェーバーによれば、「利害状況による支配」と「権威による支配」がある。前者は、市場の独占、購買力・交換力による支配であ

り、財産や市場価値ある技能・知識などから影響力が行使される。後者は、命令権力と服従義務による支配である。官僚制の場合、制定された規則に基づくという意味で合理的な命令権限による「権威による支配」となり、一切の動機や利害関係を無視した、服従義務が要求される(Weber, 1976: 542)。

しかしながら「支配」は、社会学的に限定された意味において、利害状況ではなく、「権威をもった命令権力」によるものである。「この狭義の概念は、利害状況によってとりわけ市場的に制約された・形式的には常に利害関心の自由な発動にもとづいている力と、正に正面から対立する概念であり、したがって権威をもった命令権力」(Weber, 1976: 544)となる。被支配者が「命令の内容をそれが命令であるということ自体の故に、自分たちの行動の格率としたかのごとくに、行われる(「服従」)」という事態の成立(Weber, 1976: 544)が「支配」である。「合法的支配」とは、そのような「権威をもった命令権力」が成文化された規則に基づく合理的な場合を意味する。また「利害状況による支配」は、「搾取」の場合も考えられるであろう。さて、次節において「官僚制」の意味内容を確認しておこう。

#### 1) 官僚制の諸特徴

「官僚制」は、次のような性質をもつ(Weber, 1976: 125)。

- ・ 目的合理的、価値合理的に、一定の手続きによって、規則が制定・変更される。
- ・ 規則は、一般的規則として個別ケースに適用され、すべての意思決定と行為が規則に準拠する。
- ・ 支配者も服従者も非人格的な秩序に服従し、制定された規則の範囲内で命令と服従がなされる。

さらに「官僚制組織」は、次のような性質をもつ(Weber, 1976: 125-126)。

- ・ 継続的な運営(Betrieb)が行われる。

・ 規則によって職位・職務権限・職務内容が明確に定義される。

・ 職位の階層制が構成される。

・ 専門的知識による支配が成立し、規則を適用するための専門的知識と訓練を必要とする。

・ 公私が分離し、職位の専有がない。

・ 行政・調達の手段が職員から分離される。

・ 予備的な討論から最終的な決定まで、すべての意思決定・処分・指令は文書化される。

そのような組織は、次のような「職員」によって運営される。

・ 人格的に自由であり、非人格的に職務義務に服従する。

・ 明確な職務階層制に位置づけられる。

・ 明確に定義された職務権限をもつ。

・ 自由な選抜から雇用契約が結ばれる。

・ 専門資格(試験・免許)によって任命される。

・ 厳格で統一的な規律と統制に服す(Weber, 1976: 126-127)。

・ 職務は職業であり(Weber, 1976: 561)終身雇用が前提とされる(Weber, 1976: 563)。

こうして、官僚制組織は、すべての意思決定と行為が規則に基づくという点で形式的に合理的である。規則は管理と職務の標準化をもたらし、形式合理化は、制定規則への準拠、計算可能性の増大、非人格化、物象化を意味する。

#### 2) 官僚制の合理性としての形式合理性

「官僚制」が形式合理的であることに関して、ヴェーバーは、次のように指摘している。「純粋に官僚制的な行政、すなわち官僚制的＝単一支配的な・文書による行政は、...あらゆる任務に対して形式的には普遍的に適用できるという点で、純技術的に最高度の仕事を果しうるまでに完成することが可能であり、これらすべての意味において、それは、支配の行使の形式的には最も合理的な形態である」(Weber, 1972: 128)。さらに、「およそ

あらゆる継続的な仕事は官吏によって役所で行われているのだという事実を、かたときも思い誤ってはいけない。われわれの日常生活は、この枠の中にはめ込まれているのである。ただし、官僚制的行政がどこにおいても 他の事情にして同じならば！ 形式的＝技術的に最も合理的なものであるとすると、それは、(人的または物的な)大量行政の必要をみたすためには、今日ではまったく避けえないものである」(Weber, 1972:128)。

そして「形式合理性」は「実質合理性」と関係づけられ、ヴェーバーは、この二つの合理性の矛盾関係において、近代の本質的な問題を提起している。この矛盾関係は『法社会学』(Weber, 1976)において、よりの確に検討されている。

## (2) 形式合理性と実質合理性

### 1) 『法社会学』における形式合理性と実質合理性

法の近代化において、ヴェーバーは次のように指摘している。「法とは、それ自体の中に論理的な矛盾や欠陥を含まない一つの完結的な「規範」複合体であり、これらの規範を「適用」しさえすればよいのだという観念が、もっぱら法思考を支配することになったのである」(Weber, 1972:493)。さらにヴェーバーは、「法秩序」の形式性に言及し、「秩序が拘束的に妥当するものと見なされているが故に、まさにこの理由からして、純粋に形式的に秩序の遵守を実現する、ということであり、...合目的性の諸理由やあるいはその他の実質的な諸条件から、秩序の遵守を実現する、というのではない」(Weber, 1972:182)とすると、形式性は、具体的な意味内容、個々の功利的な目的など、実質的な内容を捨象する。経済の合理化の側面では、それは、すべての具体的な価値が貨幣換算され、計算されることを意味する。

「形式性」についてより詳細に確認しておこう。「法が「形式的」であるというのは、実体法上も訴訟上も、もっぱら一義的で一般的な要件メルクマールのみが尊重されるということである」(Weber, 1972:396)。そしてこの「形式主義」は「二

重の性格」をもつ。第1に「外部的メルクマールの形式主義」として、「法的に重要なメルクマールが、感覚的に直観的な性格をもったもの」、「このような外面的なメルクマールを固執すること」である。「例えば一定の言葉が語られたとか、署名がなされているとか、その意味が絶対的に確定しているような一定の象徴的な行為がなされたとかということに固執すること」(Weber, 1972:396-397)などは、厳格な法の形式主義を意味している。第2に「論理的抽象の形式主義」があり、それは、「法的に重要なメルクマールが論理的な意味解明によって明らかにされ、次いで、厳格に抽象的な諸規則の形で明確な法概念が形成され、この法概念が適用されるということ」(Weber, 1972:397)を意味する。そして後者の論理的な合理性が貫徹されるとき、実質合理性との不可避的な矛盾関係が導かれる(Weber, 1976:397)。

「実質合理性」(materiale Rationlität)は、「抽象的な意味解明の論理的一般化」によって得られた規範ではなくて、それとはちがった性質の権威をもつ規範が、法律問題の決定に対して影響力をもつべきであるということだからである。すなわち、倫理的な命令や、功利的またはその他の合目的性の規則や、あるいは政治的な格率が影響力を持ち、これらが外面的なメルクマールの形式主義をも、論理的抽象の形式主義をも打破すべきであるというのである」(Weber, 1976:397)。

次のように整理しておこう。「形式合理性」は、制定された規則が、すべてのケースに適用され、すべての意思決定と行為が制定された規則に従うこと、「実質合理性」は、個別ケースで、制定された規則の枠を超えて、特定の目標を意識的に実現しようとする度合い、行為主体の洞察と責任に依存する。経済的行為において、この問題を確認しておこう。

### 2) 経済行為の形式合理性と実質合理性

ヴェーバーによれば、「経済行為の形式合理性」とここでのいうのは、その経済行為にとって技術的

に可能でもあり、また現実には経済行為に適用されてもいる計算の度合いのことをさす…。これにたいして、実質合理性というのは、経済的指向をもった社会的行為による一定の人間集団…のそのときどきの財供給が、一定の価値評価の公準〔それがどのような性質のものであれ〕という観点から、そのような公準のもとで観察されて、行われているまたは行われうる度合いのことをさす」(Weber, 1976:44)。

さらに、「一つの経済行為は、すべての合理的な経済に固有な「事前の配慮」が、量的に、つまり「計算可能」な熟慮というかたちで表示され得、また実際そのように表示される度合いが高ければ高いほど、形式的に「合理的」と呼ばれるべきである…。だからこの概念は…、少なくとも貨幣という形態が最大の形式的な計算可能性を示す…という意味で一義的である。…これにたいして実質合理性という概念は、まったく多義的である。それは、ただ次の公約数的な意味を表しているだけである。すなわち、技術的に可能な限りの適合的な方法を用いることによって目的合理的に計算されている、という事実が純粹に形式的〔ただし相対的に〕一義的に確定しようというだけでは、考察として、じつはかならずしも十分ではない。そのほかに、倫理的・政治的・功利主義的・快楽主義的・身分的・平等主義的等々、その他、何らかの要求を設定して、経済行為の結果　たとえ、それが形式的にどれほど「合理的」、つまり計算可能であるにせよ　を、それとの関連において価値合理的ないし実質的に目的合理的な尺度で測定する、ということが必要である」(Weber, 1976:45)。

形式合理性は、事前の配慮と熟慮の計算可能な度合いであり、業務は定型化・標準化される。実質合理性は、個別的状況や特殊な条件において、ケース・バイ・ケースで対応することを意味する。

### 3) 形式合理的な意思決定領域と実質合理的な意思決定領域

『法社会学』において、「法理論の抽象的な形式

主義と、法によって実質的な諸要請を充足させようとする要求との間には、避けることのできない矛盾」(Weber, 1976:469)があると指摘され、この矛盾関係が官僚制理論の重要な問題提起となる。ヴェーバーにとって、「近代」とは、調停不能な形式と実質の二律背反のうえに成立する(Bendix, 1977:485)。形式合理的な組織としての「官僚制」は、秩序を維持する一つの道具、機能である。形式合理化は、システム論の文脈では、システムの複雑性縮減の機能に対応するといっている。

システム論において、アシュビーの「必要多様性」(requisite variety)の法則からすれば、システムは、環境状況の複雑性の变化に適應するため、環境の複雑性の増大に対し、システム内部の複雑性を増大させ、システムを維持する(Ashby, 1956)。システム内部の秩序を維持するため、システム内部の複雑性は縮減されねばならない。システムと環境のとの境界は、複雑性の格差である。システム内部の複雑性は、規則の制定と順守によって縮減される。実質的合理的な意思決定は、規則の枠を超えるという意味で、複雑性の増大の機能をもつ。形式と実質の関係は、システム内部の複雑性の縮減と増大という矛盾する機能に対応している。

ネットワーク研究での次のような指摘が、この問題と整合する。「不確実性ないし不安定性に挑戦していくには、組織自体に多様性を持たせ、情報の獲得の仕方に多元性を持たせなければならない。つまり、組織のそれぞれのところに、みずから情報を集め、みずから問題を解決し、状況を切り開いていく能力を持たせることが望ましくなる。一言で言えば、それは脱コントロールの方向となる」(今井, 1990:27)。「脱コントロール」とは、官僚制の形式合理的な支配からの逸脱であろう。

また意思決定理論において、H.A. サイモン(Simon, 1977:46)の「プログラム化される意思決定」は「形式合理的な意思決定領域」、「プログラ



ム化されない意思決定」は「実質合理的な意思決定領域」に対応するということができる。

組織の「制定された規則」と情報システムの「プログラム」は、どちらも、論理的な意味説明がおこなわれ、内的矛盾を含まない、形式的で抽象的な諸命題によって構成される。「プログラム」とは、「複雑な課題環境に対してシステムが反応していく場合、その一連の反応を支配する詳細な処方箋あるいは戦略のことである」(Simon, 1977: 46)。意思決定は、それが反復的で常規的である程度に応じて、プログラム化される。すなわち「手続規則の集合こそ、定義により、プログラムそのものに他ならない」(Simon, 1977: 47)。

官僚制の規則も、くり返し発生する問題に対処するため、問題発生のたびごとに解決策を考える必要のないよう制定される。逆に、手続きが構造化されず、規則が制定されないのは、予測できないか、問題発生の頻度が低いか、問題がきわめて重大な場合である。このような場合、規則は制定されず、システムの対応はプログラム化されない。意思決定理論の文脈で、実質合理的な意思決定とは、制定された規則が個別的状況に適合せず、規則の枠を超えて、適応的、問題解決指向的(heuristic)に対応する合理的な行為である。この意思決定は、結果に対する意思決定者の責任が問題となる(松代, 1997: 195)。こうして、形式合理的な意思決定領域とは、プログラム化された領域であり、実質合理的な意思決定領域は、プログラム化されない領域に対応すると指摘できる。組織管理の問題解決は、プログラム化されない意思決定を一連のプログラム化される意思決定に変えることであり(Simon, 1977: 70; 78; 81)。情報技術の発展は、プログラム化されない意思決定領域のプログラム化の可能性を追求し(Simon, 1977: 81)、「官僚制」の適応領域の拡大の方向にある。

さて次章において、そのような官僚制が、ネットワーク組織とどのように関係づけられるか、ネットワークとは何かを確認しながら考察しよう。

## 2. ネットワーク組織と官僚制

### (1) ネットワークとは何か？

「ネットワーク」に関して、次のような問題提起がある。「社会的ネットワークにもとづく概念を使って観察データを報告しているさまざまな研究者が、なにか一貫したアイデアの集合をもっているとはいいいにくい。それどころか、一貫した概念の集合をもっているとさえいいにくい」(Mitchell, 1974: 284; 公文, 1995: 227)。「いまのところ、ネットワーク分析とよばれるいろいろなアプローチの緩やかな連合があるだけだ」(Burt, 1982: 20; 公文, 1995: 227)。さらに、「“ネットワーク”の概念自体がどれほど厳密に考え抜かれているか」というと、問題なしとしない(公文, 1994: 227)といった指摘もある。先行するネットワーク研究の議論において、その分析意図が組織の意思決定領域のどの部分に対応するかに着目しながら、ネットワークの定義(公文, 1994)を確認しておこう。

ネットワークの一般的な定義では、ほとんどあらゆる社会システムは、ネットワークとなり、特定の種類の社会システムだけに適用し、その他の社会システム(たとえば市場と組織など)と比較する目的に応えられないと指摘されている(公文, 1994: 226)。公文は、ネットワークが1960年代の後半以降、アメリカでの既存の階層的な大組織や“体制”に対する反省や反逆の試みと社会運動から生まれてきたことを指摘し、既存の組織の構造や行動を変えていく試みのあったこと、また情報システムとの関係において、中央集散的な大型コンピュータと分散処理のコンピュータ・ネットワークに対応させるものとして位置づけている。こうして「ネットワーク」は、次のように指摘される。

「ネットワーク」とは「価値や関心の通有を通じて結びついている自由な立場からの参加者の網」であり、「ネットワーカー」とは「アイデアと資源とをリンクさせることで、人と人を結びつけること。なんらかのニーズをもった人が、それをみた

すための資源をもった人と接触するところから、ネットワーキングがはじまる（公文、1994:226）。このような意味から、「ネットワーク」と「階層的組織」との対比が確認にされるが、問題は、両者の組み合わせと矛盾関係であろう。さらに「市場」「組織」「ネットワーク」は、次のように定義される。

「市場」とは、「取引・搾取」の行使が、主体間の相互制御行為の主な型となっているような社会システムであり、「組織」とは、「脅迫・強制」の行使が、主体間の相互制御行為の主な型となっているような社会システムある。それに対して、「ネットワーク」は、「説得・誘導」の行使が、主体間の相互制御行為の主な型となっているような社会システムをいう（公文、1994:227）。

このような定義から、「ネットワーク」の本質的要素は「説得・誘導型の行為がその支配的な相互制御行為となっていること」、「ネットワーク組織」は「説得・誘導型の行為がその支配的な相互制御行為となっている組織」である（公文、1994:227）。

さらに「狭義のネットワーク」が次のように定義される。ネットワークに含まれる「説得・誘導」に関して、「説得」は、説得者の要求の可否を相手に判定させるための適切で有用な情報や知識を相手に通有させ、相手が自分で理解し、自発的に要求に応じさせることであり、有効な説得とは、「情報的な誘導」である。また「誘導」の強力な方法は、財やサービスを、相手に一方的に提供し、相手の状態を改善することで、相手に、こちらの期待する行為や状態を成立させることである。そして、このような財やサービスの一方的な提供を手段とする「誘導」が、相互制御の支配的な方式となっている社会システムを「互酬システム」としている（公文、1994:240）。

ここで「互酬」とは、次のようなことを意味する。財やサービスのある時点の一方的な提供（「恩」や「貸し」の一方的な提供）があり、それが、後の時点の「お返し」（財やサービスへの一方

的な受領）を期待して行なわれ、それ自体が過去の時点での「恩」や「貸し」への「お返し」となり、いつ何を、誰に、お返しとして提供するといった条件は、関係者間で明示的に指定され相互了解されているわけではない（公文、1994:241）。ゆえに「互酬」は、お返への期待は、相互の暗黙の了解にすぎず、「取引」ではなく、「誘導」の一種となる。相手との関係成立の客観的な判定基準、交換量の客観的な測定基準の成立が困難であり、相手との関係の認定や評価は主観的である。そのため関係者間の期待充足の信念、信頼が必要不可欠となる（公文、1994:241）。

こうして、財やサービスではなく、情報や知識の一方的な提供、つまり「通有」を手段とする「説得」が、相互制御の支配的な方式となっている社会システムのことを「通有システム」として、先に定義した広義の「ネットワーク」のサブ・システムとされる。さらに、この「通有システム」と「互酬システム」が相互に補完的と考えられ、それらが一体になったシステムが「狭義のネットワーク」であり、「通有・互酬型の行為がその中で支配的な相互制御行為となっている社会システム」となる。

以上のように定義された、「市場」「組織」「ネットワーク」は、実際には、流動的で混合している。問題は、それぞれの社会システム相互の関係であろう。まず次のように確認しておこう。「ネットワーク」の特徴は「説得・誘導・互酬性」であり、「官僚制」は「組織」による「合理的な命令権限による支配」である。そして「市場」においては、「利害状況による支配」が成立しうる。さて次節より、これらの関係を考察しよう。

## （2）専門知識による官僚制化と官僚支配

ヴェーバーによれば、「官僚制的行政が優越性を獲得した偉大な手段は専門的知識である。専門知識がまったく不可欠のものであるということは、財貨調達についての近代的な技術と効率的運営との結果である」（Weber, 1976:128）また「官

僚制的行政は知識による支配を意味し、この点がこの行政の特殊合理的な基本的性格をなしている」(Weber, 1976:129)。すなわち「官僚制」とは、「専門的知識」による支配と行政であった。

「専門的知識による支配」には二つの意味がある。「官僚制化の知識への依存」と「官僚による支配の拡大」である。両者の関係は密接だが必然ではない(Weber, 1976:580)。どちらも専門的知識に由来するが、「官僚による支配」は、官僚が、勤務上、知り得た知識、職務上の文書に精通し得た知識を操作、秘匿し、自らの権力を維持・拡大する、形式的に非合理的なプロセス、特定の利害状況による非合理的な支配であり、合法的な命令権力による支配ではない。

専門知識をもつ者は、自らの優位を「彼らの知識や意図を秘密にするという手段によって、更に一層高めようとする...。官僚制的行政は、その傾向からすれば、常に、公開性を排斥する行政である。官僚は、できさえすれば、彼らの知識や行動を、批判の目から隠蔽しようとする」(Weber, 1976:580)。ヴェーバーは、この問題を「官僚支配」(Beamtenherrschaft)と呼んでいる(松代, 1997:194)。専門的知識をもつ者は、非専門家に対して自らの主張を貫く上で相対的に有利である(Weber, 1976:129)。

しかしながら、専門知識をもつものが常に権力を獲得するわけではない。「官僚制化」それ自体は、職務の形式合理化であり、必ずしも「権限の集中化」ではない。一方、「ネットワーク」は、組織全体での情報共有を基本としている。ネットワーク化は、基本的に、共通に利用しうる知識・情報を開放・共有し(今井, 1990:13)全体最適を指向すると考えられるが、「官僚支配」は部分最適の非合理的なプロセスであろう。

「官僚支配」が情報の操作と秘匿に依存するなら、市場、組織としての官僚制、ネットワーク組織の共通するキー・コンセプトは、情報公開となる。市場での信頼関係は、組織の財務会計情報と経営戦略の誠実な公開に依存する。官僚制組織が

官僚支配を回避するなら、その組織の意思決定プロセスの情報公開を必要とし、ネットワークは、誘導・説得・互酬性に特徴付けられ、情報公開を前提としている。

官僚制は、専門知識による支配であるが、専門知識をもつ者は、意思決定プロセスを公開することによって、意思決定の仮説や推論を他の専門家の検討や批判にさらすことになる(Simon, 1977:7)。専門知識をもつ者の意思決定を理解するのに専門的知識はいらない。推論の多くは、一般的な常識や常識から導かれる(Simon, 1977:7-8)。次のような企業間関係のケースが、これらの問題を表している。「弱い連結の組織が機能するのは、メンバー企業間において密接な情報交換が行われ、良質の情報に基づく的確な判断を持つ者にリーダーシップが生まれ、その自然発生的な権限に基づいて調整が行われる場合だけである。そうでなければ、メンバー企業間の利害が対立した時に、企業間のネットワークは分裂し、解体してしまう」(今井・金子, 1988:39)。

### (3) 実質的意思決定領域としてのネットワーク

これまでの議論から、ネットワーク組織の意味を実質合理的な意思決定領域として考えてみよう。「ネットワーク組織」の特徴は、今井・金子らによれば、「場面情報」と「伸縮的分業」である(今井・金子, 1988; 今井, 1990)。

#### 1) 「場面情報」と「上層情報」

「ネットワーク」が、「階層制」と対置されることはすでに指摘した。ネットワーク組織の「場面情報」も階層制組織の「上層情報」に對置される。「上層情報」とは、「必然的に“肝心な情報は組織の上層部にある”というものの見方」(今井・金子, 1988:29)に由来している。「必要な技術・資金・労働力を動員しそれをヒエラルキー型の組織で運営するという文脈では、その企業者がつかんだ情報こそが事業にとって肝心な情報であって、あとはその情報をヒエラルキー組織に流していけばよ

いということになり、また、分業観も、仕事を細分化し、固定化し、それに労働力を特化させるという固定的な分業観...となる」(今井・金子, 1988:29)。

これに対して、「場面情報」とは、「すでにどこかに存在していてデータとして貯蔵できる情報」というような静的なとらえ方ではなく、人々の相互作用のなかで形成され、文脈のなかでその意味が解釈され、それらが絶えず動いていくという動的な情報観である」(今井・金子, 1988:51)。さらに「われわれは「場面」という言葉を、...ハイエクがオン・ザ・スポットという時の「スポット」と同じような意味で用いている。場面というのは、さまざまなことが実際に起こる現場における、変わりゆく状況であり、そのような「場面」には工場の製造現場もあれば、研究開発の現場もあり、重役会の現場もある。...。工場の現場では思いがけないことが起こり、それに臨機応変に対処していかなければ」(今井・金子, 1988:51)ならない。さらに「経済の運営に必要な知識とは、時間と場所とその場面にいあわせた人の解釈に制約されたオン・ザ・スポットの知識であり、それは市場における相互作用の中から生み出されると述べたが、企業という組織は時間と場所に制約された知識を限られた特定の人々の間で生み出していくもう一つの間である。それは普遍的な知識を生産する場ではなく、現実と切り結び、現実と触れつつ、多面的な考察をおこなう場...である。...。企業の真のイノベーションはそこから生まれてくる」(今井・金子, 1988:149)。

以上の説明から、「場面情報」は、「実質的な意思決定領域」に対応しているといえることができるであろう。

## 2) 伸縮的分業と固定的分業

さらに、ネットワーク組織の特徴として、今井・金子は、「固定的分業」に対する「伸縮的分業」の重要性とネットワーク組織の情報技術の開放性を指摘している。

「固定的分業」とは、「最終製品の販売計画を先ず立て、それに基づいて生産計画が立てられることを意味するが、そうすると製造工程のみでなくマーケティングを含んだ事業計画そのものがヒエラルキー状に進行することになる。販売計画が達成されなければすべてが狂ってくるので、その達成のためにマス広告その他の販売促進のためのあらゆる手段が動員される。しかしこの種のマーケティングにおいて、消費者と生産者との結びつきはきわめて間接的かつ一方的である。...。またこの方式によると、いわゆる流通系列化が行われ、製品が売れなかったときに「泣く」のが生産者が流通業者かということは、両者の力関係によって決まる」(今井・金子, 1988:65)。このような説明から、「固定的分業」とは、階層制組織としての官僚制的分業を意味している。これに対して、「伸縮的分業に基づいた事業展開をしている企業のマーケティングは、...必然的にネットワーク的なものになる。というのは、特定の製品を量産して後は販売店が陳列するのに任せるというのではなく、多種類のモデル製品を少量づつ供給し売れ筋に応じて生産量を調整して行くことが前提になっているからである。この場合、誰にどう売れたかを確かめつつ生産していくのであるから、生産者と消費者の結びつきはより直接的、双方向的である。さらに生産者と流通業者の関係も変わる。生産者と流通業者は共に消費者の好みに反応し、また、製品を通じて直接的に提案を行って需要を創造しようとすることになるので、その関係はパイの取り分を争う力関係ではなく、むしろ共に需要を作り出すという点において協同的なものとなる」(今井・金子, 1988:65)。すなわち、「伸縮的分業」とは、「場面情報」による「実質合理的な意思決定領域」に対応する。

ネットワーク組織を特徴づけるもう一つの論点は、情報技術の開放性である。すなわち、「情報技術」というものは、本来開放性を持っている。それはコンピュータの歴史をみれば明らかであり、独占的企業や寡占企業がかかわりながらも、基本的



にはソフトウェアは開放され、異機種間で連結されるという方向をとってきた。パソコンの登場は、それを飛躍的に推し進め、下からの開放、連結を実現しつつある。共通に利用しうる知識・情報は開放して共有し、それを利用したうえでそれぞれの主体が個性的に多様性を競うということが、情報ネットワーク社会の本質である」(今井, 1990:13)。もし、情報技術それ自体に情報の公開性があるなら、情報技術の導入によって、「官僚支配」の情報の操作・隠蔽による非合理的な支配を自動的に抑制できることになる。この問題は、次節に改めて論じることにする。

### 3) 官僚制組織とネットワーク組織の矛盾関係

官僚制理論の問題提起の一つは、形式と実質との矛盾関係であった。この問題は、ネットワーク組織論においては、次のように扱われる。「垂直的統合とネットワークとは微妙なところで争うのである。したがって現実的な選択としては、まことに当然のことながら、現代の競争に勝つために不可欠な垂直的統合の部分を残し、その他の部分は組織の疲労を避けるためにできるだけ分社化してネットワークの良さを取り入れることになる。…。二つの接近は緊張関係に立ち、どちらかが決定的な優位性を持つということではなく、競争環境に応じ産業の場によって分散化への力と集中化への力が働くことになる。これがわれわれのいうネットワーク組織論である」(今井, 1990:51)。この場合、「ネットワーク組織論」とは、形式と実質との緊張関係の調整という意味となる。

官僚制組織は、あくまで支配のプロセスであるが、ネットワーク組織は、「説得・誘導・互酬性」に特徴づけられている。すでに指摘したように、「ネットワーク組織」は、場面情報の活用による「脱コントロール」に特徴付けられる。ゆえに、「かつての直接投資がもたらした所有を重視して、合併の場合にも株式の過半数を支配することにこだわったのに対して、いまでは企業間の機能的な関係を重視し、そこに協力関係を形成してゆくこ

とする接近なのである。企業の本部からコントロールされるのではなく、具体的な仕事に取り組むセクションがみずからの情報に基づいてみずから相互依存の仕組みをつくり相互に利益を得あう関係を作る方が、環境の変化に微妙に対応することを可能」(今井, 1990:27-28)にする。ただし、次のような指摘もある。「コントロールを脱して自律的な学習過程や自己組織化の方向に動くといっても、そこにはやはりコントロールとのバランスを考えざるを得ない。国際ネットワークの場合にはやはりコントロールの比率が高く、例えば80対20というような比率になるであろう」(今井, 1990:51)。そうであるなら、官僚制とネットワークの比率は8対2であろうか。いずれにしても、形式合理的な意思決定領域と実質合理的な意思決定領域の矛盾関係が組織論の重要な問題であることはネットワーク組織論でも確認される。

## 3. 経済行為のネットワーク化と官僚制化

### (1) 情報システムによる分散処理と集中制御

情報システムの分散処理は、現場担当者の自律性と裁量権の拡大に関係づけられている。しかしながら、現場担当者の現場での最適な意思決定も組織全体として最適であるとは限らない。情報システムは、現場の状況と全体を、より効果的に把握するという管理者の意図に動機づけられ導入されている。すなわち「情報技術というものは、本来開放性を持っている」(今井, 1990:13)という指摘は、その意味を経験的に検証する必要がある。なぜならネットワークによる権限の分散、現場担当者の裁量権の拡大によって、組織の命令権限が消滅する訳ではないからである。

情報システムの導入によって、担当者のシステム手帳にばらばらに管理されていた情報と知識を、一括してデータ・ベース化し、情報共有と管理を可能にさせることで、管理者は、特定業務部門のどこに問題があるかを、他の業務部門と比較しながら、リアルタイムに知ることができるようになる。

情報技術の分散処理は、経済的権力と資源の配分の不平等とは無関係であるかも知れない。権限の移譲は、仕事へのインセンティブとして現場担当者に与えられ、情報システムの導入によって、中央制御の可能性が高まるともいえる。フラットな組織とは、トップダウンを可能にする組織でもある。

情報システムによって現場担当者の自由が拡大するなら、その導入に、なぜ現場の抵抗があるのかが問題となる。慣れないシステムへの心理的な抵抗、現状に適合しないことへの反対も考えられるが、情報システムが管理を強化すると考えるほうが理解しやすい。

## (2) 情報システムによる自律性：部分・全体の最適性

企業組織での情報システムの導入は、生産性を高め、競争力を強化し、コストを削減することを主要な目的としている。雇用調整や業務の統廃合など、情報システムは、業務改革の手段として導入され、その成果は、業務の徹底的な見直しに依存している。ゆえに情報システムでの現場の自律性と管理の強化、部分最適と全体最適の関係は、経験的な問題として提起される必要がある。

企業間ネットワークに関して言えば、「ネットワーク」の「説得・誘導・互酬性」の特徴から、最終製品メーカーと部品サプライヤーとの対等の関係とネットワーク全体の最適化が理想と考えられている。メーカーは、サプライヤーにジャスト・イン・タイムでの納入を指示する。しかし計画外の発注や発注内容の直前の変更もあり、サプライヤーは、事前にメーカーの発注予定など情報公開を求める。通常、サプライヤーが在庫を多めに抱えることで、メーカーは在庫リスクを外部的に、過度な値下げ、返品、リポート要求など不透明な部分もある。こうしてネットワークと市場の利害状況による支配の関係も問題提起される。

メーカーは、自社工場の生産計画変更の影響が及ぶ全体のネットワーク化を視野に入れる。生産

計画の策定と変更の情報を相互に共有し、ネットワーク全体での最適性が想定されるが、そこに参加者の対等のパートナーシップが成立するかが問題となる。組織は規則の範囲内での命令と服従の関係、市場では利害状況による交換関係が前提とされる。実際の組織間ネットワークでは、情報をどこまで相互に公開できるかが問題となる。市場の自由競争で最適性が得られるとする前提は、市場での利害状況による支配(Weber, 1976:542)市場が結果的に不平等を制度化するという前提と相殺されねばならない。

命令権限のある組織内部でさえ、生産部門は稼働率と在庫コスト、販売部門は売上げと在庫など、それぞれの部分最適があり、生産計画は各部門の実質的な力関係に依存する。問題発生の際には自己保身もあり、実際には組織内部での全体最適化さえ容易ではない。組織間ネットワークが部分最適から全体最適を目指すとしても、ネットワークの参加者には、保有する資源の希少性と価値に格差があり、権力と不平等の関係も生じ、ネットワークの全体最適性の指向も、実際の利害状況とどう関係づけられるかが問題となる。ネットワークの参加者の自律性と対等なパートナーシップ、ネットワーク内での信頼関係と連帯の成立条件が示される必要がある。ネットワークでは、互酬性の原則が有効であると仮定しても、ネットワークの参加者や利害関係者が常に均等に利得が得られるとは考えにくく、そこには交渉過程、不等価交換の制度化が問題となる。部分最適が外部不経済において成立するか、部分最適の総和が全体最適であるかは経験的に検証されねばならない。

[参考文献]

- Ashby, W.R., 1956, *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall( 篠崎武他訳, 1967, 『サイバネティクス入門』, 宇野書店 ).
- Bendix, R., 1977, *Max Weber An Intellectual Portrait*, Berkeley: University of California Press ( ベンディックス, R., 1988, 折原浩訳 『マックス・ヴェーバー』, 中央公論社 ).
- Simon, H.A., 1977, *The New Science of Management Decision* (Rev.ed.), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall ( サイモン, H.A., 稲葉元吉・倉井武夫訳, 『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部 ).
- Weber, M., 1976, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5.Aufl., besorgt von Johannes Winckelman, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- ウェーバー, M., 世良晃志訳, 1960, 『支配の社会学』( 上・下 ), 創文社 .
- ウェーバー, M., 世良晃志訳, 1974, 『法社会学』, 創文社 .
- ウェーバー, M., 世良晃志訳, 1974, 『支配の諸類型』, 創文社 .
- 今井賢一・金子郁容, 1988, 『ネットワーク組織論』, 岩波書店 .
- 今井賢一, 1990, 『情報ネットワーク社会の展開』, 筑摩書房 .
- 公文俊平, 1994, 『情報文明論』, NTT 出版 .
- 松代和郎, 1997, 『社会経済学序説』神戸商科大学研究叢書 L , 神戸商科大学経済研究所 .